# المحـاضـرة الرابـعـة

# الوظائف الأساسيـة لإدارة الموارد البشريـة

## مواضيع المحاضرة

**تحقيقا_لأهداف المحاضرة سوف نتناولها في ثلاثة مباحث أساسية هي :**

**المبحث الأول : تخطيط الموارد البشرية**

- **المظاهر المتضمنة في تخطيط القوى البشرية:**
- **أهم البيانات المطلوبة لإعداد خطة الموارد البشرية**
- **إعادة توزيع الكادر**

**المبحث الثاني : تحليل وتوصيف الوظائف مفاهيم وطرق متبعه**

- **تحليل الوظائف وتوصيفه**
- **أسس تحليل الأعمال( التخطيط لعملية التحليل)**
- **طرق تحليل الوظائف( أساليب الحصول على المعلومات)**
- **خطوات تحليل الوظائف**
- **التوصيف الوظيفي والمواصفات الوظيفية .**

**المبحث الثالث : الاستقطاب و الاختيار والتعيين**

## المبحث الأول

## التخطيط

### تخطيط الموارد البشرية وإعادة البناء والهيكلة

**المظاهر المتضمنة في تخطيط القوى البشرية:**

يمكن تعريف تخطيط القوى البشرية على أنها "العملية التي تضمن المؤسسة بواسطتها الحصول على عدد كاف من الأشخاص الأكفاء لهم الخصائص والمزايا المطلوبة وفي الأمكنة المناسبة لكل منهم وفي الوقت المناسب يؤدون الوظائف التي تجعلهم أكثر فائدة من الناحية الاقتصادية ". أو هي "عملية هدفها ترجمة أهداف وخطط أعمال المنظمة الى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات ".

**وعليه فإننا نرى من خلال التعريفين بأن هناك ثلاثة عناصر رئيسة فعالة:**

- عدد الأشخاص
- تدريب هؤلاء الأشخاص
- توزيعهم على الأعمال

العنصر الأول من هذه العناصر يقتضي تنبؤا كمياً لموارد المنظمة البشرية بينما يشكل العنصران الآخران جزءاً من التنبؤ الكمي لأعمال تلك المنظمة. ويجب أن تشمل التنبؤات علي:

- تطورات في القوى العاملة
- تطورات في متطلبات العمل

وذلك لضمان أن تكون العناصر الثلاثة قد أخذت بعين الاعتبار أثناء عملية التخطيط .

أن التطورات في القوى العاملة هي تغيرات في عدد الموارد البشرية للمؤسسة تبعاً للدورة الزمنية والتعاقب للكادر (**staff-rotation**) . ويمكن ، والحالة هذه، أن نميز بين التطورات الطبيعية في القوة العاملة حسب الأحداث الممكن التنبؤ بها (التقاعد، الاستقالة، الترفيع، ...الخ) والأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها أو التي لا يمكن توقعها بدقة مثل (قرارات الإدارة العليا، الترفيعات، والترقيات، عمليات الطرد ...الخ، قرارات العمال، الاستقالات، عمليات النقل والانتقال...الخ ، الأحداث القاهرة كالموت والكوارث المفاجئة...الخ).

كما يمكن أن تنشأ متطلبات العمل أيضاً نتيجة تغيرات تكنولوجية أو تنظيمية ومتطلبات القيام بتقديم الخدمة، ...الخ ولذلك فإنه ليس من الضروري فقط تخطيط استبدال وتعويض الفقد في الكادر الناتج عن الدورة الزمنية والتعاقب ولكن أيضاً إدخال التغيرات التكنولوجية وتخطيط التجديدات

التنظيمية بما يتوافق مع الأهداف الإنتاجية للمنظمة ، وأن نتوقع بشكل مسبق عدد وخصائص حجم الأعمال التي نحتاجها.

وهذا يعني أن الهدف الدائم لعملية تخطيط القوى البشرية هو تقرير الاحتياجات الكمية قصيرة ومتوسطة وطويلة الأمد للكادر حسب التطور الطبيعي للقوة العاملة والتوسع الخدمي والتنظيمي والفني لخطط المنظمة.

ويلعب تدريب الكادر دوراً هاماً جداً في هذا المجال لأنه على عكس ما يحدث في تخطيط الموارد المادية أو المالية فإن الأشخاص القائمين على العمل الآن قد لا يكونوا قادرين على القيام به في المستقبل إذا ما تغيرت متطلبات العمل وفشلوا في تطوير مهاراتهم. كذلك، من الضروري أيضاً وضع خطة مسبقة لتدريب الكادر الجديد والتي يجب أن تغطي أيضا الكادر البشري الموجود إذا أردنا إبقاءهم قادرين على القيام بوظائفهم في المؤسسة بنجاح لذلك يجب التمييز بين التنبؤات لأحجام :

- التدريب الأولي: من أجل الموارد البشرية المجندة خارجياً
- تدريب الترقية: من أجل الموارد البشرية المراد ترقيتها إلى مناصب أعلى
- التدريب المستمر: لإبقاء الكادر متماشياً مع التغيرات الجديدة في متطلبات العمل ومتفاعلاً معها .

**أهم البيانات المطلوبة لإعداد خطة الموارد البشرية : -**

هناك نوعين من البيانات والمعلومات المطلوبة لعملية التنبؤ والحساب للمتغيرات أو التطورات في الموارد البشرية وكذلك التطورات في متطلبات العمل وتنقسم إلى قسمين هما :

1- بيانات تنظيمية وتشمل :

- الهيكل التنظيمي المبدئي للمنظمة والتغيرات المنتظر إدخالها عليه. وهذا ذا تأثير كبير على الطلب على الموارد البشرية ليس عدد الأفراد فقط وإنما على نوعية هؤلاء الأفراد
- التعديلات المتوقع إدخالها على أساليب العمل وما يرتبط بها من تغيرات في أنواع الوظائف أو إعدادها أو كليهما معاً
- التغيرات المتوقعة على مستوى مهارة العاملين
- التغيرات في تشريعات وقوانين العمل بالدولة
- بيانات عن حجم الخدمات والإنتاج ونوعيتها والمؤثرة في تركيبة القوى العاملة
- التغيرات المتوقعة والمؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة
- التغيرات في معدات وأجهزة العمل المستخدمة .

2- بيانات المخزون من الموارد البشرية (قوة العمل الحالية) (شاويش،1996). وتشمل :

- بيانات شخصية عن الموظفين
- بيانات التعليم والتدريب .
- بيانات متعلقة بالعامل من حيث الغياب والجزاءات التأديبية
- بيانات الخبرة الماضية .
- بيانات عن مستوى الأداء .
- بيانات بالأشخاص الذين لديهم قابلية للترقي وتحمل مسئوليات على خرائط الإحلال.
- دوران العمل .

## مراحل تخطيط الموارد البشرية :

1- **تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية :-**

ويتطلب التنبؤ بحجم الموارد البشرية على مستوى المنظمة اهتماماً كبيراً نظراً لخطورة الآثار المترتبة على وجود عجز أو فائض في العمالة . وهذا يتطلب استخدام طرق علمية في عملية التنبؤ بهذه الاحتياجات . وتشمل كلا من :

- الطرق الإحصائية .
- طريقة دراسة أماكن العمل .
- تحليل عبء العمل في المستقبل .
- تقدير الخبراء والمديرين .
- التقدير بواسطة وحدات العمل والإنتاج .

2- **تحليل قوة العمل الحالية :**

بعد التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية تأتي الخطوة الثانية وهي تحليل لقوة العمل الحالية ودراسة المشكلات الأساسية التي تؤثر عليها وتتم دراسة قوة العمل الحالية عن طريق تحليل بيانات المخزون من الموارد البشرية المذكورة سابقاً .

**3- إعادة التوازن في هيكل العمالة:**

يصح من السهل إجراء موأمة بين الطلب والعرض وتظهر هذه الموأمة العجز أو الفائض في مجموعات المهن والتخصصات والمستويات المختلفة وتحدد الأشخاص الذين يجب التخلص منهم ، ومنهم الأشخاص الذين يمكن إعادة تدريبهم وتشغيلهم من جديد، وكذلك الأشخاص الذين سوف نقوم بتدريبهم وإعادة توزيعهم في نفس الوحدة أو وحدات أخرى لنفس المستوى السابق أو في أعمال مختلفة .

**<u>إعادة توزيع الكادر</u>**

**المظاهر المتضمنة في إعادة توزيع الكادر:**

أن نقل الكادر من منطقة الى أخرى هو وظيفة دائمة لإدارة الموارد البشرية وهدفه الرئيسي هو التأكيد بأن تحركات الكادر ضمن المنظمة ليس عشوائياً ولكنة يتوافق الى أقصى درجة ممكنة مع تخطيط الموارد البشرية لتلك المنظمة.

وإذا ما أديت الوظيفة بالشكل الصحيح التي يجب على من يقوم بالتخطيط للكادر أن يقدمها فان نتاجها الرئيسي يمكن أن يكون خطة تنقلات تأخذ بحسبانها الفائض والمتطلبات التشغيلية والتصورات المستقبلية لمتطلبات الكادر وملفات الكادر الفائض ومتطلبات شواغر العمل وترقية المنظمة وسياسات التعيينات (التوظيف) الخارجية ...الخ . وبذلك ستضمن خطة تنقلات الكادر الواجب نقلة وإعادة تدريب وتطوير الكادر المعني وفي الوقت المناسب لتحقيق أهداف تخطيط الموارد البشرية (احتواء عدد كافي من الأشخاص الأكفاء ذوي الخصائص المطلوبة وفي الأعمال المناسبة والوقت المناسب).

**الإجراءات والأهداف قصيرة الأمد من أجل نظام إعادة توزيع الكادر:**

يستدعى تنفيذ نظام إعادة التوزيع كما هو الحال في نظام تخطيط القوى البشرية – خلق وظيفة جديدة لنظام إدارة الموارد البشرية في المنظمة، ومن المرغوب فيه إيجاد هذه الوظيفة أيضاً من أجل إدارة متعاونة وفعالة، ولأن النظام الجديد سيتبنى وظائفه الدائمة بمدة أطول من تلك التي ترتئيها المنظمات مدة مناسبة لتنفيذ خططها في عملية التغيير المنشود الخاصة بتنفيذ مخرجات إعادة البناء الهيكلي.

لذلك يقترح إيجاد هدف قصير الأمد يستطيع تلبية حاجات المنظمة الآنية ويزود بنفس الوقت بقاعدة وأساس من أجل إرساء نظام إدارة جديد (بنية وظيفية وتنظيمية وأشخاص مدربين ، وتجهيزات ...الخ) تستطيع الاستمرار بالتشغيل فيما بعد لتلبية الوظائف الدائمة للمنظمة في ظل تحقيق الأهداف التي تنشدها إستراتيجية تحديث الخدمة المدنية. ويمكن أن يكون الهدف قصير الأمد – هو تقرير أي جزء من الكادر يمكن أن ينقل أو يعاد تدريبه أو يستغني عنه في المناطق الهامة المختارة من قبل المنظمة حسب أولويتها.

وإذا جمعت المعلومات التي نحتاجها من أجل أنظمة تنبؤات الكادر في إدارات متعددة من المنظمة فإنه يجب أن تزود بالمبادئ الرئيسية لخطة التنقلات، على الأقل المعلومات المتعلقة بالكادر الموجود الآن (فيما إذا كان مؤهلاً أم لا أو فائضاً) وبشواغر العمل (أي الكادر الذي تحتاجه) حيث يمكن عندها تصنيف الكادر تحت أحد التصنيفات التالية :

1- **الكادر غير الفائض:** كادر قائم على أداء الأعمال الضرورية لتشغيل المنظمة في الوقت الحالي و /أو في المستقبل القريب والذي عنده خلفية مناسبة تمكنه من أداء الوظائف المطلوبة منه في منصبة الحالي.
2- **الكادر الممكن إعادة توزيعه:** الكادر الفائض الذي يمكنه تأدية وظيفته التي يقوم بها حالياً في شاغر وظيفي في منطقة أخرى من المنظمة غير الإدارة التي يعمل بها الآن دون الحاجة إلى تدريب مسبق (ربما نحتاج إلى دورة تدريبية قصيرة منشطة على الأكثر).
3- **الكادر الممكن إعادة تدريبه:** الكادر الفاض الذي يمكن تشغيله في مكان أخر بعد التحاقه بدورة تدريبية.
4- **الكادر الممكن الاستغناء عنه:** وهو الكادر الفائض الذي يمكن نقله الى مكان أخر ومن الخسارة إعادة تدريبه ( كلفة تدريب زائدة مع احتمال ضعيف للنجاح).

<u>وهنا، نوصي بتطبيق التوصيات التالية على الفئات المختلفة من الموظفين:</u>

1- تشجيع الكادر غير الفائض أو القابل للنقل، أو ممكن النقل على البقاء في المنظمة وتدريبه وتطويره بحيث يصبح أفراده مؤهلين بشكل كافي لأداء وظائفهم الحالية أو الوظائف الأخرى ذات المستوى المشابه أو الأعلى التي يمكن أن توكل لهم في المستقبل.

2- أن لا يكون انضواء الكادر الممكن إعادة تدريبه تحت هذه الفئة فقط كنتيجة للدراسات التي قد تمت ولكن أيضاً لأنهم منكبين على العمل ومناسبين له. ولا تؤتي الجهود المبذولة في إعادة التدريب أكلها إلا إذا كان الكادر الخاضع لإعادة التدريب مهتماً بالأمر ومتحمساً له وراغباً في

الانضواء تحت عمليات التدريب اللازمة وإلا سيكون الأمر ضياعاً وخسارة ليس فقط من حيث الأموال التي بذلت على عملية التدريب، ولكن أيضاً من حيث الخراب والدمار الذي سيحصل نتيجة الإحباط الذي سيصاب له هذا الكادر عند مواجهة العمل وعدم تمكنه من القيام به نتيجة عدم كفاءته مما سيؤثر أيضاً على أقرانه الذين لم يخضعوا لمثل هذه الدورات حيث بثنيهم عن ترشيح أنفسهم له مخافة الوصول إلى نفس النتيجة .

3- تشجيع الكادر الممكن الاستغناء عنه على ترك عمله ليس فقط بإغرائه بالبدل النقدي الذي سيحصل عليه عند الترك وبتبصيره بالمستقبل القاتم الذي سيواجه إذا استمر في وظيفة ليس ضليعاً بها.

ويجب إعارة الانتباه جدياً لموضوع أخبار هذا الكادر بأنه غير مرغوب فيه أم عدم أخباره بذلك. والقواعد الأساسية هي تشجيع الاستقالة الفورية من المنظمة لمثل هذا الكادر على سبيل المثال. كما ويمكن عرض بدل نقدي ومغري إذا ترك العامل العمل بإرادته ألان وجعل هذا التعويض أقل بكثير إذا كان الترك بعد زمن.

## المبحث الثاني

## تحليل وتوصيف الوظائف مفاهيم وطرق متبعه

**مقدمة:**

إن المهمة الأساسية لإدارة الأفراد في المؤسسة هي التعامل مع الأفراد الذين يشغلون وظائف متعددة يقومون من خلالها بأداء مهام محددة.

من هنا تأتي أهمية إدارة الأفراد للتأكد من حسن استثمار العاملين في وضع وصف لها وتحليل مواصفاتها من خلال تحليلها.

ويقصد بتحليل الوظائف Jop Analysis تحديد معالم كل وظيفة بالشركة عن طريق الملاحظة والدراسة، أي توضيح ماهية الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة، وتقدير درجة المهارة ومقدار المعلومات ونوع المقدرة المطلوبة في من يشغلها.

تعريف تحليل الوظائف[1]:

هو عملية جمع معلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومتطلباتها، ومواصفاتها، وخصائصها وطبيعتها.

والغاية الأساسية من جمع المعلومات عن كل وظيفة هي محاولة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ماهي الأعمال التي يقوم بها الفرد في الوظيفة؟

2- كيف يقوم بتأدية تلك الأعمال؟

3- ما هي الوسائل أو الأدوات التي يستخدمها لتأدية الأعمال المطلوبة؟

4- ما هو ناتج تلك الأعمال من سلع وخدمات؟

5- ما هي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بتلك الأعمال؟

ومما سبق يتوفر لدينا الآتي:

1- الوصف الوظيفي Jop Discursion

2- المواصفات الوظيفية Jop Specifications

أما الوصف الوظيفي فهو عبارة عن إعداد وصف عن متطلبات الوظيفة، كالواجبات، والمسؤوليات، وظروف العمل، والأدوات المستخدمة.

---

[1] د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، الأردن، 1996م، ص44 نقلاً عن: عبد الباري دره، وزهير الصبار. إدارة القوى البشرية، منحى نظمي( عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع، 1986)، ص109.

أما المواصفات الوظيفية فيتمثل في تحديد المهارات والخبرات، والقدرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة.

وفي وصفه للمدينة الفاضلة، يزعم الفيلسوف اليوناني الشهير( سقراط) بأن المجتمع يحتاج إلى الاعتراف بثلاثة أشياء وهي:

1) توجد اختلافات طبيعية بين الأفراد فيما يتعلق بقدراتهم ومدى تأهيلهم للعمل.
2) تحتاج الوظائف المختلفة إلى توافر قدرات مميزه لدى العاملين.
3) يتطلب تحقيق الأداء الجيد من المجتمع، أن يلحق الأفراد بالوظائف التي تتناسب مع قدراتهم[2].

**أولاً: تحليل الأعمال:**

تعتبر الوظيفة(العمل) الركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية، فليس هناك نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية إلا وكانت الوظيفة فيها، فنحن نختار الأفراد المناسبين للوظائف ومواصفاتها، وحين ندرب الأفراد فإننا ندربهم على هذه الوظائف ومتطلباتها.

**فما هو تحليل وتوصيف الأعمال؟**

يقصد بتحليل الأعمال تحديد معالم كل وظيفة بالمنظمة عن طريق الملاحظة والدراسة. أما التوصيف فهو كتابة الوصف الكامل للمعلومات التي أفرزها التحليل.

ويعرف تحليل الوظائف بأنه" عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بواجبات، سلطات الوظيفة، وأبعادها المختلفة، والظروف المحيطة بها، وكذلك المتطلبات الأساسية لشغلها"[3].

وبذلك يمكن القول أن لتحليل الوظائف جانبين أساسيين هما: الوصف الوظيفي Jop Description، والمواصفات الوظيفية Jop Specifications وقد سبقت الإشارة إليهما في تعريفهما في بداية هذه الوحدة.

ولذا فإن تحليل الوظائف هو وصفها وصفاً دقيقاً مع بيان وافٍ لشروط العمل فيها وطبيعتها، وسنعرض بإيجاز بعض هذه الوظائف في الجزء التالي الخاص باستخدامات تحليل الوظائف.

**لماذا الاهتمام بتحليل الوظائف وتوصيفها؟**

ويرجع الاهتمام بتحديد معالم الوظائف أو الأعمال وتوصيفها لسببين رئيسيين:

---

[2] د. جمال الدين مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية( المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن العشرين، الدار الجامعية، القاهرة ، 2003، ص144.
[3] نفس المرجع السابق، ص145.

أولهما: اتساع نطاق الأعمال وعدم قدرة المنشأة على الاحتفاظ بصورة واضحة وصادقة لجميع الأعمال في أذهان المديرين، وضرورة الرجوع لسجلات من أجل هذا الغرض.

وثانيهما: ازدياد إصرار الإدارات على ضرورة تبرير الإنفاق بما يتفق مع الأعباء.

**أهداف تحليل الوظائف وتوصيفها:**

1- وضع العامل أو الموظف المناسب في الوظيفة التي تناسب قدراته.

2- تطبيق مبدأ الأجر المتكافئ للعمل ذي القيمة المماثلة دون تمييز قد يبنى على الجنس أو اللون أو العقيدة...الخ. وبذلك يتم ضبط الأجور ضبطاً نسبياً بطريقة منطقية يقبلها العامل وصاحب العمل ومنظمات كل منهما.

**أسس تحليل الأعمال( التخطيط لعملية التحليل):**

تعني أسس تحليل وتوصيف الأعمال، التخطيط لعملية التحليل والتوصيف، إذ لا بد أن تخطط لهذا العملية وإلا أصبحت تلك العملية جهداً ضائعاً، إلى جانب السلبيات التي تخلقها للجهاز وللعاملين، أما تلك الأسس فهي:

**1) معرفة سبب إجراء التحليل[4]:**

إن تحديد غرض استخدام تحليل الأعمال يحتم معرفة كمية المعلومات الواجب جمعها، فإن كان غرض استخدام تحليل الأعمال هو لتقييم الأعمال فسيتطلب ذلك الحصول على مواصفات العمل كافة من مسؤوليات وصلاحيات، ومؤهلات وإشراف، وظروف العمل، وواجبات العمل بالتفصيل، لأن هذه المعلومات هي التي تشكل الصورة الكاملة للأعباء التي يتضمنها العمل ومن ثم تقدير قيمته، أما إذا كان القصد من تحليل الأعمال هو معرفة التخصصات وأنواعها، فإن هذا الأمر يلزم التوسع في بيان ظروف العمل كافة.

**2) توعية المحللين والعاملين:**

أ- توعية المحللين:

وتعني تحديد ما يراد من المحللين والذين سيقع عليهم الاختيار في الحصول على المعلومات ويتم ذلك بالوسائل التالية:

- تدريب المحللين بوسائل تأخذ شكل محاضرات أو ندوات إلى جانب التدريب العملي، وكيف يقدموا أنفسهم للعاملين، وكيف يشرحون مهمتهم لهم بطريقة لا تجرح شعور العاملين ولا تخيفهم من

---

(4) د. مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية- مدخل كمي، ط1، 2001، ص34-39.

إعطاء المعلومات، وليثقوا بهم، أما التدريب العملي فهو أن يقوموا بعملية توصيف فعلي لوظائف معينة تحت إشراف مدربين.

- أن يبتعدوا عن تحليل الأفراد شاغلي الوظائف، ويركزوا الجهد على تحليل الأعمال، إذ لا عبرة بمعرفة مؤهلات الفرد بل العبرة في المؤهلات التي تحتاجها الوظيفة.
- أن يبينوا للعاملين أن واجباتهم هو الحصول على المعلومات الخاصة بالعمل.
- أن يبينوا للعاملين منافع التحليل للإدارة والعاملين معاً، وبذلك سيطمئنوا ولا يترددوا من إعطاء المعلومات.
- أن يدركوا لغة العمل ومسمياته، وبذلك يستخدموا أبسط الألفاظ في حواراتهم مع العاملين.
- أن يقارنوا بين ما وصل إليه غيرهم من المحللين لوظائف مشابهة، وذلك لضمان وحدة المسميات[5].

ب–توعية العاملين:

ويتم ذلك بتهيئة أذهان الأفراد الذين سيقع عليهم الاختيار في إعطاء المعلومات وذلك بشرح مهمة التحليل بوسائل الإعلام كافة شرحاً يبين أهمية وفوائد التحليل لهم سواء في تدريبهم، أو اختيارهم أو ترقيتهم، أو مكافأتهم مكافأة عادلة تبنى على كمية العمل وعبئه، وبذلك نبعد ترددهم ونضمن تقبلهم لهذه المهمة.

3) **استدعاء الخبير:**

تتوقف نتيجة نجاح برنامج التحليل على درجة نجاح الخبير في أداء مهمته، إن كانت هناك ضرورة في تعيين خبير خارجي. وإلا تعتمد المنظمة على أحد العاملين في المؤسسة في التحليل.

4) **عدد المحللين الذين سيقومون بعملية التحليل:**

يعتمد على الطريقة المعتمدة والوقت المحدد للتحليل وتحديد الوظائف المراد تحليلها.

5) **لمن يتوجه المحلل في الحصول على المعلومات:**

يفضل البعض الالتجاء للعاملين أنفسهم، والبعض الآخر يفضل الاتصال بالمشرفين لدرايتهم بمضامين كل وظيفة في إداراتهم ولضمان الدقة في الحصول على المعلومات.

6) **اختيار طريقة لتحليل الأعمال:**

هناك طرق كثيرة للحصول على المعلومات ولا بد من اختيار الطريقة المناسبة قبل التحليل الفعلي.

---

[5] د. مهدي زويلف، مرجع سابق، ص37.

7) تصميم الاستمارة:

لا بد من التفكير في محتويات الاستمارة، وما يجب أن تتضمنه من عناصر..الخ[6].

**تأثير تطور تكنولوجيا العمل في عملية تحليل الوظائف[7]**

شهد القرن العشرون تطورات عديدة ومتنوعة في مختلف ميادين العمل من حيث أساليب وطرق تنفيذ مختلف العمليات. فالمزارع الكبرى والزراعات التعاونية قد شهدت نهاية المحراث اليدوي الذي تجره الحيوانات ويقوده العامل،وما حل محله من محاريث ميكانيكية وآلات زراعية حديثة للبذر والحصاد والري ومقاومة الحشرات وإبادتها، بحيث حلت جميعها محل العمل اليدوي الفردي، كما شهدت المؤسسات التجارية والمالية عصر أجهزة الحاسبات الآلية التي تتدرج من ماكينات الحساب الآلية المكتبية إلى الحاسبات الالكترونية( الحاسوب) التي تقوم بتحليل العمليات وتصنيفها..الخ.

كل هذا التطور الحديث في تكنولوجيا العمل قد غير من صفات الوظيفة ومميزاتها ومتطلبات انجازها. وبذلك غيّر من تصنيف أو ترتيب الوظائف داخل المؤسسة الواحدة تغييراً جذرياً في بعضها، وجزئياً في البعض الآخر، كما أنه خلق وظائف جديدة لها صفاتها ومميزاتها، ومتطلبات إنجازها التي احتاجت إلى تقييم جديد قد أدت إلى جعل الموظف بحاجة إلى تدريب خاص، كما استلزمت إعادة تقييمها وتدريجها في سلم الوظائف.

**استخدامات تحليل الوظائف:**

يمكن استخدام تحليل الوظائف( الوصف الوظيفي، والمواصفات الوظيفية) في الأمور التالية:

1- تقييم الوظائف وتدرجها داخل المؤسسة.
2- اختيار الموظف بحيث تتناسب مؤهلاته ومتطلبات الوظيفة التي سيشغلها. إعداد برامج التدريب داخل العمل وخارجه لسد النقص في مستويات المهارة.
3- إعداد سلم الأجور على أساس تقييم الوظائف ودراسة مشاكل الأجور مع العمال ونقاباتهم على أسس معترف بها.
4- وضع برامج تخطيط القوى البشرية لتحديد احتياجات المؤسسة من الأيدي العاملة من حيث الكم والنوع.
5- المساهمة في إعطاء المعلومات لحل النزاعات العمالية في المحاكم.

---

[6] د. مهدي حسن زويلف، مرجع سابق، ص35-37.
[7] مصفطى شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، 1996، ص62.

6- تحسين ظروف العمل.

**طرق تحليل الوظائف( أساليب الحصول على المعلومات)**

هناك عدة طرق( أساليب) يمكن استخدامها في الحصول على المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف وهي:

1- طريقة الملاحظة Observation.
2- طريقة المقابلة الشخصية Interview.
3- طريقة المقابلة الجماعية.
4- طريقة الاستبيان Questionnaire.
5- الجمع بين المقابلة والاستبيان[8].
6- أسلوب الاستقصاء الهيكلي.
7- أسلوب التشاور الفني.
8- تسجيل الوقائع اليومية.
9- طريقة عنصر الوظيفة[9].

وفيما يلي عرض موجز لكل طريقة من هذه الطرق:

**1- طريقة الملاحظة:**

يقوم هذا الأسلوب في جمع المعلومات الخاصة بتحليل الوظائف على الملاحظة المباشرة لشاغل الوظيفة وكيفية قيامه بتأدية الواجبات المنوطة به والأدوات التي يستخدمها والمهارات التي يمتلكها ويستخدم هذا الأسلوب في الأساس في جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف المهنية التي تتطلب قسطاً كبيراً من المهارة. كما هو الحال في مراكز الإنتاج حيث يعتمد شاغل الوظيفة أو المهنة على مهاراته الفنية مع الاستعانة ببعض الأدوات أو الآلات والأجهزة.

ومن خلال هذه الطريقة يستطيع الخبير أو محلل الوظيفة من خلال المشاهدة أو الملاحظة وتدوين كل ما يراه على الطبيعة، أن يضع تصوراته عن وصف ومواصفات الوظيفة الذي يخضع في النهاية إلى المراجعة من قبل الرئيس المباشر للشخص شاغل الوظيفة.

---

[8] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص64-68.
[9] د. جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص156-158.

**2- طريقة المقابلة الشخصية:**

ويستخدم أسلوب المقابلة عادة لتحليل الأعمال بالمنشآت الصغيرة لقلة عدد الوظائف، وبموجب هذه الطريقة يقوم المسؤول عن تحليل الوظائف( المحلل) بمقابلة كل من شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر كلٍ على إنفراد بغرض الحصول على المعلومات الأولية الخاصة بالوظيفة. كما يقوم المحلل في بعض الأحيان بملاحظة شاغل الوظيفة أثناء القيام بعمله ليتأكد من صحة تلك المعلومات التي حصل عليها من خلال المقابلة.

ويجب على المحلل أن يسجل ملاحظات كافية قدر الإمكان عن الوظيفة، وأن يستوضح عن تلك الملاحظات التي لم يتفهمها تفهماً كاملاً.

مزايا المقابلة الشخصية:

1- تساعد في الحصول على معلومات كاملة ودقيقة.
2- تمكن المحلل من تقدير وتقييم أهمية البيانات التي حصل عليها ومنحه الفرصة لفرز الحقائق الضرورية بدقة أكثر.
3- تمكن المحلل من تفهم المصطلحات الفنية التي تستخدم في الوظيفة والوقوف على استخداماتها عملياً في أداء الوظيفة.
4- تتيح الفرصة لمن تتم معه المقابلة أن يحصل على معلومات كافية عن أسباب وأهداف المقابلة، وهذا ما يشبع الناحية النفسية لديه، ويعطي مزيداً من الصحة والصلاحية لنتائج المقابلة.
5- تتفادى المقابلة الحاجة لقيام الموظفين بإعطاء البيانات والمعلومات التي تطلب منهم بشكل كتابي، خاصة وأن ظروفهم العملية قد لا تسمح بذلك.

عيوب المقابلة الشخصية:

1- تتطلب وقتاً طويلاً لإنجازها، وخاصة إذا كان هناك عدداً كبيراً من الوظائف كما لو استخدمت في مؤسسة كبيرة الحجم.
2- تتطلب تكاليف كثيرة نسبياً في الوقت والمال.
3- قد لا تتيح الفرصة لمساهمة كل موظف أو مشرف في المقابلات[10].

**3- طريقة المقابلة الجماعية:**

وهو مشابه لأسلوب المقابلة الشخصية ما عدا انه يتم مقابلة عدد من شاغلي الوظيفة في وقت واحد وليس بصفة منفردة.

---

[10] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص65-66.

**4- طريقة الاستبيان:**

يقتضي أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف أن يقوم الموظف أو العامل بنفسه بتعبئة الاستبيان الذي يكون معداً مسبقاً ثم تراجع إجاباته بمعرفة محلل الوظيفة بعد الموافقة عليها من قبل رئيسه المباشر، ويختلف طول الاستبيان ونوعية المعلومات المطلوبة طبقاً لطبيعة الوظيفة، هل هي فنية أم إدارية.

وطريقة الاستبيان تتطلب الإلمام العام بالقراءة والكتابة، والقدرة على استيعاب قدر كبير من اللغة حتى يتمكن العامل من فهم السؤال( أو العبارة) والرد عليه وهذا في حد ذاته يعتبر من عيوب استعمال الاستبيان. ولذلك فإنه إذا اختارت المؤسسة طريقة الاستبيان، فإنها غالباً ما تضيف إليها طريقة المقابلات حتى تضمن الحصول على حقائق كاملة للوظائف.

مزايا استخدام الاستبيان:

1- قلة التكاليف بالمقارنة مع الأساليب الأخرى من حيث الوقت والجهد وعدد العاملين على تنفيذ هذا الأسلوب.
2- الشمول، حيث يمكن توزيع عدد كبير من الاستبيانات على كل أو معظم العاملين. مما يعطي المحلل الفرصة لمقارنة المعلومات والبيانات لضمان الدقة في الإجابة.
3- إعطاء العاملين الفرصة للتفكير ومراجعة إجاباتهم للتأكد منها ومقارنتها مع واقع الوظيفة، وما يقومون به من أعمال.
4- السرعة في جمع المعلومات والبيانات ودقتها سيما وأن العامل يكتبها والمشرف يراجعها ويتأكد من صحتها قبل تسيلمها للمحلل[11].

**5- طريقة(أسلوب) الجمع بين المقابلة والاستبيان:**

إن الاستخدام المزدوج لهاتين الطريقتين( المقابلة والاستبيان) يحقق دقة أكبر وموضوعية أكثر إذا أحسن استعمالها. فمن أهم مميزاتها الرئيسة أنها تسمح بأقصى حد من المشاركة من جانب الموظف والمشرف، ومحلل الوظيفة، إذ أنها تجمع بين المقابلة والاستبيان.

إلا أن الدراسات التجريبية تعطي الدليل على أن أسلوب المقابلة هو الأكثر شيوعاً واستخداماً، خاصة وأن الجمع بين أسلوبي المقابلة والاستبيان يكلف المؤسسة وقتاً، ومالاً، فضلاً عن صعوبة التطبيق.

---

[11] نفس المرجع السابق، ص66-67.

**6- أسلوب الاستقصاء ألتشاوري:**

وفي ظل هذا الأسلوب يتم إرسال استقطاب( قائمة طويلة تتضمن عناصر المهام) معد لهذا الغرض للعاملين حيث يطلب منهم اختيار أو ترتيب العناصر أو المهام التي يقومون بها في وظائفهم من القائمة.. ويرى البعض أن هذا الأسلوب يعتبر وسيلة ممتازة لتجميع البيانات عن الوظائف.

**7- أسلوب التشاور الفني:**

وهذا الأسلوب يتم بمقابلة المشرفين من ذوي الخبرة والمعرفة المتعمقة بالوظيفة، وهنا يتم الحصول على معلومات بشأن السمات المميزة للوظائف عن طريق الخبراء، وهذا الأسلوب يهمل وجهة نظر شاغل الوظيفة حول إدراكاته بشأن ما يؤديه في وظيفته.

**8- تسجيل الوقائع اليومية:**

وهذه الوسيلة تتطلب من شاغلي الوظائف تسجيل أنشطتهم اليومية، ورغم أنها توفر الكثير من المعلومات إلا أنها لا تنطبق على الأنشطة الوظيفية، وهذه الطريقة تتطلب جهداً كبيراً ووقتاً طويلاً.

**9- طريقة عنصر الوظيفة[12]:**

وتعتمد هذه الطريقة على سؤال المتخصصين والخبراء في المجال المحدد لتوليد قائمة من المعارف والمهارات والقدرات والسمات الشخصية، تسمى عناصر الوظيفة، والمطلوبة لتحقيق الأداء السليم للعمل، ويقوم المتخصصين بتقييم كل عنصر وظيفي وفقاً لأربعة مقاييس وهي( مقياس الحد الأدنى للقبول ، ويمثل نسبة العمال الذين لديهم حد أدنى من عنصر الوظيفة المعين. ، ومقياس المتفوق، ويعكس نسبة العمال المتفوقين الذين يتوافر فيهم عنصر الوظيفة، ومقياس القلق المحتمل، ويشير إلى احتمالات مواجهة متاعب بواسطة العامل الذي يفتقر عنصر الوظيفة، والمقياس العملي، ويهتم بإمكانية إيجاد عاملين يتوافر لديهم عنصر الوظيفة من الناحية العملية).

**<u>خطوات تحليل الوظائف :</u>**

هناك عدة خطوات يقوم عليها تحليل الوظائف وهذه الخطوات هي :-

1- إعداد برنامج لتحليل الوظيفة يتضمن الآتي:

أ- تحديد الأهداف من تحليل الوظيفة، والتي عادة ما تتبلور في إعداد وصف واقعي للوظيفة وللموظف الذي سيشغل هذه الوظيفة.

---

[12] د. جمال الدين مرسي، مرجع سابق، ص157-158.

ب–تحديد المعايير التي ستتم على ضوئها عملية التحليل، والمتمثلة في:

- البعد الزمني الذي يبين وقت إجراء التحليل، ووصف الوظيفة الذي يجب أن يكون حديثاً وموقوتاً، وملائماً للحالة التي توجد عليها هذه الوظيفة فعلاً.
- معيار التكلفة والعائد من عملية التحليل، ودرجة التفصيل التي يجب أن تتوفر في الوظيفة، وملائمة مسمى الوظيفة لمحتواها، وطبيعة الأعمال التي تميزها عن الوظائف الأخرى.

ج– تحديد الوظائف أو الأعمال المراد وصفها، ووضعها في مجموعات وظيفية معينة كالوظائف التخصصية والفنية، والإدارية، والإشرافية، والكتابية، واختيار نموذج من كل مجموعة من الوظائف المشابهة(إداري، فني، مشرف....الخ)ليتم تحليلها.

د– تحديد البيانات المطلوب جمعها ومصادر هذه البيانات ونوعيتها.

هـ– تحديد أعداد ونوع الأفراد الذين سيقومون بالتحليل، وإعدادهم بالشكل الذي يمكنهم من أداء هذه المهمة.

و– تحديد طرق جمع البيانات الأولية التي يتم الحصول عليها من الموظفين والعمال، والثانوية التي يتم جمعها من السجلات والدفاتر والأنظمة الداخلية،و التقارير المتاحة.

ز– تهيئة العاملين الذين يقع عليهم الاختيار لإعطاء المعلومات المتعلقة بالوظيفة، وباعتبارها مصدر المعلومات، وممن يتاثر بنتائج تحليل الوظيفة بصورة مباشرة[13].

2– جمع المعلومات والبيانات ، بعد أن يتم تحديد نوعية هذه المعلومات والبيانات المطلوبة يتم جمعها والحصول عليها باستخدام أحد أساليب جمع البيانات التي مر ذكرها ( الملاحظة ، المقابلة، الاستبيان ) وذلك في ضوء طبيعة الوظائف المراد تحليلها ، إن هذه البيانات يتم جمعها من شاغلي الوظائف ، ولذلك لابد من مراعاة الموضوعات الأساسية الواجب العناية بها عند جمع المعلومات منهم وهي :–

أ– التأكد من أن العامل يفهم جيداً أن التركيز في تحليل الوظائف يتم على الوظيفة وليس على شاغلها ( توصيف الوظائف )

ب– تشجيع شاغل الوظيفة على التحدث عما يجب عمله وليس عما يقوم به فعلا.

ج– تشجيع العامل على التحدث عما يعتقد أنه مهم في عمله دون أن يؤثر ذلك على الوقت المخصص لجمع المعلومات ( المقابلة مثلا )

د– مساعدة المتحدث على التركيز وتنظيم تفكيره دون أن يؤثر عليه في مضمون الحديث ذاته .

---

[13] د. حمود عبدالله صالح، إدارة الموارد البشرية- مدخل قيمي، صنعاء، مركز الرواد الحديث، ط1، 1997م، ص39.

وأهم المعلومات التي يجب أن يحصل عليها المحلل تدور حول :-

- مايعمله العامل أو الموظف.
- كيف يؤدي عمله .
- لماذا يقوم العامل بعمله .
- أنواع المهارات اللازمة لتأدية هذا العمل .

1- إعداد مسودة تحليل الوظائف . بعد تجميع البيانات الكافية ، يقوم محلل الوظائف بتدوين هذه البيانات مستخدماً أحد النماذج النمطية لوصف الوظائف . وهنا يجب التأكد من تغطية كافة المجالات المرتبطة بالوظيفة واستخدام الألفاظ البسيطة الواضحة في إعداد كشوفات تحليل الوظائف.
2- مراجعة كشوفات تحليل الوظائف . يقوم محلل الوظيفة بمراجعة مسودة كشوفات التحليل مع كل من شاغل الوظيفة ، الرئيس المباشر ، وأي مستوى إداري آخر إذا لزم الأمر .
3- إعداد كشوفات التحليل النهائية . عند مراجعة كشوفات التحليل مع شاغلي الوظائف ورؤسائهم ، قد تظهر بعض المعلومات الجديدة ، أو قد تظهر الحاجة لإجراء بعض التعديلات الواجب إدخالها على كشوفات التحليل قبل تقديمها في صورتها النهائية لاعتمادها من الإدارة العليا .
4- تنسيق وتجميع كشوفات التحليل . يقوم محلل الوظائف بتجميع كشوفات تحليل الوظائف المترابطة في مجموعات ويعطيها أرقاماً متسلسلة .
5- اعتماد نظام تحليل الوظائف من الإدارة العليا . بعد الانتهاء من إعداد نظام تحليل الوظائف في صورته النهائية، يقوم مدير إدارة الأفراد برفعه إلى الإدارات العليا في المنشأة للحصول على موافقتها عليه، وبعد اعتماده يتم تبليغ الإدارات المختلفة بالتحليل الخاص بالوظائف التي تضمنها، وتحتفظ إدارة الأفراد بمجموعة من النسخ للنظام ككل لحين الحاجة إليه.

وبعد الانتهاء من **تحليل** كافة الوظائف يتم الوصول إلى الجانبين الأساسيين في تحليل الوظائف وهما: **(** وصف الوظيفة ومواصفاتها**)** والتي سوف يتم توضيحها من خلال الآتي[14]:

[14] مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص72.

**التوصيف:**

تتضمن عملية التوصيف كلاً من وصف الوظيفة ووصف الموظف وذلك على النحو الآتي:

أ- وصف الوظيفة: تتخلص عملية وصف الوظيفة في تحديد معالمها الرئيسية التي تميزها عن غيرها وذلك من خلال المعلومات التي يتم جمعها وتحليلها عن هذه الوظيفة، وتدوينها في كرت أو كشف يسمى بطاقة الوصف بحيث تتضمن هذه البطاقة كامل المعلومات المتعلقة بالعمليات والواجبات أو المهام والمسؤوليات الخاصة بالوظيفة مدونة بصورة واضحة وعبارات مختصرة ومكتوبة.

**وتتضمن عملية وصف الوظيفة أربعة أجزاء رئيسية هي:**

- المواصفات العامة للوظيفة، وتشمل مسمى الوظيفة ورمزها، واسم الوحدة الإدارية التي ينتمي إليها، المجموعة الوظيفية التي تقع فيها، أو الدرجة الممنوحة لشاغلها.
- واجبات الوظيفة: يتم هنا تحديد الواجبات العامة، والفرعية الدورية منها والروتينية التي يمارسها الشخص كل يوم بصفة متكررة، أو الطارئة التي يكلف بها الشخص بين حين وآخر.
- مسؤوليات الوظيفة: وتشمل المسؤولية عن الأشخاص، وعن الأموال، وعن الأعمال، وعن الأشياء من المعدات والأدوات والمواد والمنتجات والمباني والأثاث، وغير ذلك،التي يستخدمها الشخص أو يشرف على مستخدميها.
- ظروف العمل: وتتمثل بالإضاءة والتهوية، والحرارة والرطوبة، والضوضاء والمخاطر التي يواجهها شاغل الوظيفة.

ب- وصف الموظف:

(يقصد بوصف الموظف بأنه عبارة عن" تحديد مجموعة الخصائص والصفات الشخصية العلمية والجسمية والذهنية والخلقية والفنية المطلوبة للقيام بعمل ما، أي تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر فيمن يشغل الوظيفة وتشمل الآتي:

- الخصائص العلمية: وتتضمن المؤهل والمستوى العلمي والبرامج التدريبية التي يجب أن تتوفر في هذا الشخص والخبرات اللازمة للعمل..الخ.
- الخصائص الذهنية: المتمثلة بالقدرة على التذكر والحفظ، والقدرة على التقدير والتركيز والفهم، والقدرة على التفكير العلمي ...الخ.

- الخصائص الفنية والإدارية: وتشمل القدرة على التخطيط وقيادة الأفراد واتخاذ القرارات والقدرة على القراءة والكتابة...الخ.
- الخصائص الجسمية: وتتضمن كلاً من القدرة على الحركة الميكانيكية، مثل القدرة على السرعة في إنجاز الأعمال، والقدرة على الوقوف وعلى رفع الأثقال، والقدرة على السمع....الخ.
- الخصائص الخلقية: وهي مجموعة القيم التي يجب أن يتحلى بها الفرد مثل الأمانة والصدق والإخلاص...الخ[15].

وفيما يأتي مثالان مبسطان يتضمن كل منهما وصفاً وظيفياً ومواصفات وظيفية: الأول لوظيفة (( إداري،علاقات عامة )) . والثاني لوظيفة (( محاسب، الإيرادات )).

الوظيفة : إداري علاقات عامة

المجموعة : (الإدارية )

مسمى الوظيفة : إداري / علاقات عامة .

المهام والمسؤوليات :

1- المشاركة في إعداد البرامج الخاصة بزيارة ضيوف الجامعة واستقبالهم .

2- التنسيق مع الجهات المعنية في الجامعات فيما يتعلق بالإعداد للمؤتمرات والندوات وتنظيمها بشكل خاص :

- تأمين تذاكر السفر .
- الحجز في الفنادق.
- القيام بمهام الاستقبال والوداع .
- إعداد المطبوعات والقرطاسية اللازمة.
- الحجز في المطاعم وتحديد المواعيد الواجبات.
- تأمين وسائط النقل.

[15] د. حمود عبدالله صالح، مرجع سابق، ص46.

**تحليل الوظائف**
**عملية حصول على كافة**
**الحقائق ذات العلاقة بالوظيفة**

**وصف الوظائف**
ويشمل معلومات
تتعلق بالعناصر التالية :
- اسم الوظيفة .
- موقع الوظيفة .
- ملخص الوظيفة .
- الواجبات .
- الآلات والأدوات والمعدات .
- المواد والنماذج المستعملة .
- حجم ونوع الإشراف .
- ظروف العمل .
- أخطار الوظيفة

**مواصفات الوظيفة**
وتشمل مؤهلات الفرد اللازمة
للقيام بالوظيفة مثل :-
- التعليم .
- الخبرة .
- التدريب .
- المباداة والابتكار.
- الجهد الجسدي .
- المسؤوليات .
- مهارات الاتصال
- الخصائص العاطفية .
- القدرة غير العادية . في النواحي الحسية مثل : البصر ، الشم ، السمع ،

3- الإعداد والتحضير للمناسبات الجامعية ( الرسمية وغيرها ) وتنظيمها

4- إعداد قوائم المدعوين للمناسبات الجامعية وتوجية الدعوات لهم في الوقت المناسب

5- تزويد المؤسسات الثقافية والمحلية وغيرها بما يصدر عن الجامعة من نشرات

6- المشاركة في إعداد المطبوعات الإعلامية عن الجامعة

7- رصد النشاطات العلمية والثقافية التي تعقد في الجامعة- محاضرات – ندوات – مؤتمرات – معارض ) والحصول على فروق العمل المتعلقة بها لحفظها

8- التغطية الإعلامية للمؤتمرات والندوات والمناسبات الوطنية العامة التي تعقدها الجامعة رصد جميع النشرات الإعلامية والصور التي تصدر عن الجامعة وحفظها في أرشيف أو مكتبة ثقافية خاصة بهذا العرض

9- القيام بأية مهام يكلفه بها رئيسه المباشر والتي لاتعارض مع طبيعة عمله

المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة :-

- الدرجة الجامعية الأولى تخصص ( علاقات عامة ، صحافة وإعلام ، لغة إنجليزية )
- المجموعة : ( الإدارية ) .
- مسمى الوظيفة : محاسب ( إيرادات ) .

المهام والمسؤوليات :-

1- قبض إيرادات الجامعة وإعداد إيصال القبض الخاص بذلك
2- توريد الأموال للحسابات الخاصة بالجامعة في البنوك والمؤسسات المالية
3- إعداد كشوفات الحركة اليومية لمختلف الإيرادات
4- متابعة تحصيل الذمم( الإيرادات المستحقة للجامعة )
5- إعداد القوائم الخاصة بالرسوم والمبالغ المستحقة للجامعة
6- صرف الرواتب والأجور والعمل الإضافي ( النقدية )
7- إعادة صرف تأمينات الطلبة
8- صرف القروض والمنح للطلبة وأجور تشغيلهم
9- إعداد البيانات المالية الخاصة بالإيرادات لإدخالها في الحاسوب
10- القيام بأية مهام يكلفه بها رئيسه المباشر لا تتعارض مع طبيعة عمله

المؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة :-

- الدرجة الجامعية الثانية في المحاسبة .
- الدرجة الجامعية الاولى تخصص محاسبة مع خبرة في الأعمال المحاسبية لاتقل عن سنتين .

## المبحث الثالث

## الاستقطاب و الاختيار والتعيين

أولا الاستقطاب

عموميات حول الاستقطاب

بعد أن تقوم المنظمة بتحديد دقيق لأنواع الوظائف المطلوبة ، و عدد العاملين بكل منها ، و مواصفات شاغليها . يبقى لها سوى أن تستقطب أنسب الأفراد لشغل هذه الوظائف و الذي يقتضي من المنظمة توفير أكبر وعاء من الأفراد المؤهلين ، و تحديد مختلف المصادر و الكيفية التي يتم بها استقطاب هؤلاء الأفراد ومن هم المسئولين أو الجهات المعنية بعملية الاستقطاب .

و سنتناول مفهوم الاستقطاب و عملية الاستقطاب ، و خطوات عملية الاستقطاب.

مفهوم الاستقطاب

يمكن إعطاء بعض التعاريف لعملية الاستقطاب و هي كما يلي:

التعريف الأول :

**يتضمن الاستقطاب البحث عن الأفراد المؤهلين و جذبهم لشغل الوظائف الشاغرة** . فالاستقطاب لابد أن يهتم بعملية البحث عن و جدب المرشحين الأكفاء و المؤهلين فقط للوظيفة ، و يصعب تحقيق النجاح في الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها و تعريفها . فلابد أن تعرف و توصف من حيث متطلباتها بطريقة دقيقة لزيادة فعالية الاستقطاب .

التعريف الثاني:

**يشير لفظ الاستقطاب إلى تلك المراحل ، أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمنظمة.**

و قبل القيام بهده الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة . و من مراجعة خطة القوى العاملة بالمنظمة ، و من وجود تحليل ، و تصنيف للوظائف يوضح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة.

التعريف الثالث :

الاستقطاب بمعنى العملية التي يمكن بها جدب طالبي العمل لتقدم للمنظمة كشغل الوظائف الشاغرة ، و قد يتم دلك عن طريق الإعلان الموسع كمدخل لتعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص

بالمنظمة ، و بذلك يكون أمام الإدارة مجال أوسع لانتقاء أفضل العناصر المتقدمة.

و بناءا على التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لعملية الاستقطاب.

الاستقطاب هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات و الإجراءات ، و التي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة و مهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة .

الاستقطاب :

تأتي عملية استقطاب الموارد و الكفاءات البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها، بعد عملية تخطيط الموارد البشرية، وتتضمن عملية الاستقطاب النوعية بوجود وظائف شاغرة عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، وتشجيع المؤهلين لشغل هذه الوظائف عن طريق تقديم طلبات التوظيف، وذلك عقب الإعلان عن الوظائف الشاغرة وشروط الالتحاق بها ومواعيد امتحاناتها .

ولكي تكون عملية الاستقطاب ناجحة ، لابد أن تحكمها المبادئ التالية:

المبدأ الأول: حتمية المركزية في الاستقطاب:

ينبغي أن يتركز الاستقطاب في إدارة واحدة سواء في يد شخص واحد أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف في هذه العملية.

المبدأ الثاني :معرفة طبيعة سوق العمل:

ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية العاملين المرتقبين، أو نظرتهم للعمل، ويظهر ذلك من خلال:

1.حدود سوق العمل:

لا شك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية، وتتوقف حدود السوق على مؤهلات وأعداد المرشحين للوظائف الشاغرة.

2. المهارات المتاحة:

أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق ويحتاجها العمل.

3. الظروف الاقتصادية:

لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية الاستقطاب، فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقي المنظمات، وأيضا ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.

المبدأ الثالث: حتمية التحليل المدروس لتقويم مصادر الاستقطاب:

ينبغي باستمرار تحليل المصادر التي تم الاستقطاب منها، وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم

استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف عن درجة نجاح وفضل كل مصدر، ويتم التحليل كميًا ووصفًا، حيث قد تتيح بعض المصادر عددًا أكبر من المستقطبين ولكنها تكون ذا نجاح أقل .

عملية الاستقطاب

في المنظمات الكبيرة و متوسطة الحجم تعد إدارة الموارد البشرية هي المسئولة عن الاستقطاب . و عادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هده الإدارة يكون مسئولا عن الاستقطاب و المقابلات ، و الأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب ، و يرجع السبب في دلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الدين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء من داخل المنظمة أو من خارجها .

أما في المنظمات الصغيرة الحجم ، فان وظيفة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد عادة ، يكون مدير مكتب التوظيف ، أيضا يمكن أن يقوم المديرين التنفيذيين المنظمات الصغيرة الحجم باستقطاب الأفراد و إجراء المقابلات معهم

- التخطيط لأنشطة الاستقطاب و البحث عن المصادر و استخدام أساليب الاستقطاب و المقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.
- متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب و تقييمها.
- مساعدة إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب.
- العمل كأخصائيين للاستقطاب و المقابلة المبدئية للمرشحين الجدد.

خطوات عملية الاستقطاب

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات وهي كما يلي:

أ. تخطيط القوى العاملة :

حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج و العمل في الفترة القادمة .

2- طلبات المديرين من العمالة :

و تتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد و نوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية و الذهنية ، و القدرات و المهارات.

3- تحديد الوظائف الشاغرة:

بناءا على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها ، و في أي الإدارات و الأقسام و أيضا في المستويات الوظيفية تقع تلك

الوظائف.

4. النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة :-

بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات و مسؤوليات ، و أيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل ، و عدد سنوات الخبرة و نوعها

5- الاستقطاب :

و هو بداية العملية لجدب العمالة ، و تتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.

مصادر و أساليب عملية الاستقطاب

بعد انتهاء المنظمة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية ، و دلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف ، و مواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي يتسم الحصول منها على احتياجاتها ، و تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية ، و لاشك أن جميع المصادر لا يفيد لمعظم المنظمات استخدامها كما أن أهمية المصدر تختلف من وقت لأخر نتيجة لتأثير ظروف العرض و الطلب في سوق العمل ، كما ينبغي للمنظمة أن تحدد مختلف الأساليب و الطرق للحصول على القوى العاملة من خلال هذه المصادر.

مصادر الاستقطاب

تنقسم مصادر الاستقطاب إلى مصادر داخلية و أخرى خارجية و سنتناول:

1- المصادر الداخلية :

يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة ، و هذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المنظمة فانه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها و من أهم هده المصادر.

أ.1الترقية :-

تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة لترقية و تكون واضحة و معلنة لكافة العاملين ، و قد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية ، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة ، و الوظائف الأخرى ، و الطرق و الإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية و التقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى. و لكي تحقق برامج الترقية الأهداف الموجودة منها لابد من عملية الاختيار أن ترتكز على أسس موضوعية ، و عادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها و التعرف عليها.

- 2.1النقل و التحويل :

قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى ، أو من فرع إلى فرع أخر و الهدف من دلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة . فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى ، و تختلف هده الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة .

- 3.1الموظفون السابقون :

قد تلجأ بعض المنظمات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين على أساس أنهم موظفون من الداخل ، و خاصة الراغبين منهم العودة إلى العمل ، و هناك سياسة قريبة الشبه من هذه السياسة و هي سياسة توظيف أبناء العاملين بالمنظمة ، و إتباعها يكون أكثر وضوحا في المنظمات الصغيرة و تحقق مزايا عدة للمنظمة منها زيادة الشعور بالولاء و الانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها ، و أيضا زيادة الشعور بالرضا بينهم و من عيوبها الحد من قدرة الإدارة على اختيار عناصر بشرية ذات كفاءة عالية من خارج المنظمة ، أو قد تكون تنظيمات المنظمة غير رسمية تقوم على أساس القرابة و العلاقة الشخصية

- 4.1مخزون المهارات :

يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المنظمة تصور كامل عن القدرات و المهارات المتوافرة لدى العاملين بها . حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات و القدرات و المهارات و الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عمن تتوافر فيهم تلك المهارات و القدرات ، و يتم تشغيل الوظيفة بعد ذلك إما بنقل أو الترقية.

- 5.1الإعلان الداخلي:

عندما ترغب المنظمة في شغل بعض الوظائف في المستويات التنظيمية الدنيا فانه يكون من المفيد نشر حاجاتها بلوحات الإعلانات بالمنظمة و هذه الإعلانات يقرأها العاملون بالمنظمة و ينشرون تلك الأخبار خارج المنظمة في محيط الأصدقاء و الأسرة حيث يتقدم للوظيفة بعد ذلك من يجد في نفسه مواصفات شغلها.

- 6.1عن طريق الزملاء و المعارف و الأصدقاء :

عندما تكون لدى المنظمة الرغبة في شغل إحدى الوظائف ذات التخصصات النادرة فقد يتطلب من العاملين بها في نفس المهنة أو الوظيفة الاتصال بأصدقائهم الدين تتوافر فيهم شروط شغل تلك

الوظيفة أو المهنة أو إغرائهم للالتحاق بالمنظمة.

2-المصادر الخارجية:

قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة ، فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها ، فلابد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين دوي الكفاءات الخاصة

و أهم هده المصادر ما يلي

- 1.2مكاتب العمل الحكومية :

هده المكاتب تشرف عليها وزارة العمل و هي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية و تقوم هده المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الدين يترددون عليها ، كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجاتها من العمالة ، بمعنى آخر تقوم هده المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و المنظمة الباحثة عن طالبي العمل ، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب على العمل و من الطبيعي أن يتوقع تسجيل الأشخاص دوي الكفاءات العالية و النادرة في هده المكاتب.

- 2.2مكاتب التوظيف الخاصة : –

ظهرت هده المكاتب في كثير من الدول ، و غالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المهارة ، و في الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت لادارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد.

و هناك شكوى مستمرة من أن معظم هده المكاتب ترسل الأشخاص الغير مناسبين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص دوي الكفاءة العالية و المتخصصة ، وعادة ما تدفع رسوم معينة لهده المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.

- 3.2التقدم المباشر للمنظمة :

تستطيع المنظمة أن تحصل على مواردها البشرية ، من خلال الأفراد الدين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف ، حيث تقوم المنظمة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها

الأفراد و التي تتضمن بيانات كاملة عنهم ، و عن مستوى تعليمهم و خبراتهم السابقة ، و قدراتهم ، و مهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هده الطلبات طبقا للتخصصات الوظيفية ، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم ، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار
و قد تقوم وكالات التوظيف أيضا بهده المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف ، و يتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي منظمة لتخصصات معينة.

- 4.2الإعلان الخارجي :

تقوم المنظمة بالإعلان عن حاجاتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية ، و المجالات و الدوريات المتخصصة ، و في هده الحالة ينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها فمثلا في حالة الوظائف التي لا تحتاج إلى تخصصات نادرة يمكن الإعلان في الصحف اليومية الأكثر انتشارا و التي تصل إلى أكبر عدد من الأفراد ، أما في حالة الوظائف التخصصية النادرة فقد تلجأ المنظمة إلى الإعلان في الدوريات المتخصصة و هي المجلات الدورية أو النشارات التي تصدر عن اتحاد معين لأصحاب المهنة بحيث تضمن المنظمة وصول تلك الإعلانات إلى المتهمين بالأمر
أما في حالة الوظائف لا تحتاج الخبرات و التي تتولى المنظمة تدريب المتقدمين على العمل مثل الشركات العاملة في مجال الغزل و النسيج ، فقد تلجأ هده المنظمات إلى الإعلان في الأجهزة الإعلام الأخرى كالراديو ، و التلفزيون .... و في جميع الحالات فان تلك المنظمات تقوم غالبا بتلقي الطلبات مباشرة أو من خلال البريد و تقوم بالاختيار من خلال إدارة الموارد البشرية بها ، أو قد تكلف أحد المكاتب الخاصة بمهمة الإعلان و اختيار العمالة.

- 5.2المدارس و الجامعات :

تعتبر المدارس و المعاهد الفنية المتخصصة و كذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية فقد تلجأ بعض المنظمات إلى إقامة علاقات مع هده المصادر بغرض جدب خريجيها للعمل بها . ومن الأساليب التي تتبعها بعض المنظمات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس و المعاهد بها خلال العطل الصيفية ، أو حتى العام الدراسي ، كما يتوفر للمنظمة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم و رغبتهم في التعلم و دافعتيهم على أن تختار منهم من ترغب تعيينه و هدا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب و تكنولوجيا العمل بها.

- 6.2المنظمات المهنية :

تقوم بعض المنظمات بتأهيل أعضائها للعمل في مجالات معينة و بغرض هدا التأهيل تقوم بتدريبهم ، و اختيارهم ، و منحتهم شهادات و إجازات و تراخيص للعمل في مجال محدد و من أمثلتها جمعيات المحاسبين و المراجعين و جمعيات الأطباء في تخصصات معينة و حتى مديرو الموارد البشرية أصبح لهم جمعيات في الولايات المتحدة الأمريكية و أوروبا و هي تعني بتخريجهم و منحهم إجازات لممارسة المهنة فعلى سبيل المثال تقوم الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية American Society For Human Resources managementبوضع مناهج و اختيارات للمديرين الدين يودون الحصول على شهادة تجيز لهم العمل في مجال الأفراد و الموارد البشرية.

7.2الخدمة العسكرية :

تلجأ بعض المنظمات إلى تعيين المجندين بالخدمة العسكرية و دلك بعد تسريحهم من الخدمة ، مثل شركات النقل التي قد تستعين بالقوات المسلحة عندما تكون في حاجة السائقين ، و بعض التخصصات الأخرى التي توجد بالقوات المسلحة و قد لا يتوافر لها مصدر آخر في سوق العمل.

8.2الأخذ بآراء الخبراء و أساتذة الجامعة :

يميل بعض أصحاب الأعمال إلى تعيين الأفراد الدين يوصى بهم أفراد و أصحاب أعمال آخرون يعملون لديهم أو كانوا يعملون لديهم ، كما يميل البعض إلى الأخذ بآراء أساتذة الجامعات باعتبارهم أشخاصا موثوقا بهم و إذا أصدرت منهم توصية اتجاه شخص معين فلابد و أن تكون في محلها.

9.2النقابات العمالية

يمكن للمنظمات ذات العلاقة الوثيقة بالنقابات الفرعية ، و الرئيسية الحصول على بيانات عن الأفراد الباحثين عن العمل و تتوافر فيهم الخصائص و السمات المطلوبة لشغل الوظائف للاتصال بهم لمحاولة حفزهم للتقدم بطلبات للمنظمة أو الإعلان بهده النقابات للباحثين عن العمل من أعضاء النقابات للتعريف بفرص العمل و المزايا و الوظيفة و غيرها من البيانات التي تهم الفرد.

مزايا و مساوئ مصادر الاستقطاب تتميز مصادر الاستقطاب الداخلية و الخارجية بعدة مزايا و مساوئ

و يمكن أن نذكر منها ما يلي:

- أمزايا مصادر الاستقطاب الداخلي

: تتصف المصادر الداخلية للاستقطاب بعدة مزايا منها

• المنظمة لديها فكرة جيدة ، و معرفة أفضل عن نقاط القوة و الضعف في أفرادها المرشحين

للوظيفة .فادا كان للمنظمة مخزون للمهارات فانه يمكن استخدامها كنقطة بدية يتم استقطاب الأفراد من خلالها ، بالإضافة إلى ذلك فان تقييم أداء الأفراد يكون متاحا للمنظمة وسهولة التعرف على احتمالات نجاح الفرد في المستقبل و مدى استعداداته و تأهيله للترقية.

•الرشح للوظيفة لديه معرفة أفضل بالمنظمة . أي ليس للمنظمة فقط هي التي تعلم أكثر عن أفرادها ، بل أيضا الأفراد يعلمون أكثر عن منظمتهم و كيفية تشغيلها ، فمثلا درجة شعور الأفراد بعدم الرضا تكون في حد أدنى لها ادا ما تم الاستقطاب من الداخل.

•زيادة دافعية وحماس الأفراد . أي أن الاستقطاب من الداخل له تأثير إيجابي على دافعية و معنوية الأفراد . و ذلك عن خلق فرص ترقية ، فعندما يعلم الأفراد أن المنظمة تنظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى . فان هذا سيكون له تأثيرا إيجابيا على تحفزهم لتحسين مستوى أدائهم.

•و العكس صحيح إذا ما كانت الأولوية تعطي للأفراد من خارج المنظمة.

•زيادة معدل استثمار المنظمة من العاملين الحاليين . أي زيادة استثمار المنظمة في مواردها البشرية و الاستخدام و الاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بالمنظمة مما يحسن عائد المنظمة على استثمارها .

- 2مساوئ مصادر الاستقطاب الداخلي:

بالرغم من المزايا السابقة فانه هناك بعض المساوئ التي يشملها استقطاب العاملين من داخل المنظمة و تتمثل فيما يلي:

•يمكن ترقية الأفراد إلى حد معين لنجاحهم في أداء الوظيفة مبدأ بيتر و الذي بعده لا يكون الأفراد قادرين على الأداء بطرقة صحيحة.

•الصراع على الترقية قد يؤدي إلى أثار نفسية سلبية . اذ أن الصراع سعيا للحصول على الترقية يمكن أن يؤدي إلى الحساسية و التوتر بين الأفراد إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الدين لم يتم ترقيتهم.

•قد يؤدي التعيين من الدخل إلى جمود الأفكار و قلة الابتكارات . فعندما يتم الاستقطاب من الداخل فقط فانه يجب اتخاذ الحذر ، لضمان تولد الأفكار الجديدة ، و الابتكارات و عدم كبتها نتيجة الاتجاهات لدى الأفراد مثل نحن لم نتم بها من قبل.

- 3مزايا مصادر الاستقطاب الخارجي :

من أهم المزايا التي يتميز بها الاستقطاب من الخارج كما يلي:

•كبر الوعاء الذي يضم المواهب و المهارات المتاحة . عكس الحال عند قصر الاستقطاب على المصادر الداخلية فقط.

•جلب أفكار ووجهات نظر جديدة ، أي عند استقطاب فرد من الخارج يأتي بوجهات نظر أفكار و رؤى جديدة تفيد المنظمة.

•التعيين من الخارج يكون أرخص و أسهل في حالة العاملين الفنيين ، و المهرة و الإداريين . و يرجع هدا إلى انه في حالة التعيين من الدخل يحتاج الأفراد إلى التدريب و التنمية و الذي يكلف المنظمة.

•لذلك فان التعيين من الخارج يكون أحيانا أكثر فائدة خاصة إذا كانت المنظمة تتطلب هذه المهارات بصورة فورية.

- 4مساوئ مصادر الاستقطاب الخارجي:

بالرغم من المزايا التي يتمتع بها الاستقطاب من الخارج إلا أن هناك بعض المساوئ التي تتخلل هذا المدخل نذكر منها ما يلي:

•صعوبة جدب و تقييم الأفراد دوي الاستعدادات العالية في المستقبل أو الاتصال بهم.

•طول فترة تكليف الفرد مع المنظمة .فهناك احتمال أن يتطلب الفرد المعين من الخارج وقتا أطول للتعرف على العمل و للتكليف مع المنظمة . مما يسبب مشاكل للمنظمة ، حيث يتطلب قيام الفرد بوظيفته معرفة سياسات و إجراءات المنظمة.

•الاتجاه للتعيين من الخارج بسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المنظمة ، خاصة الأفراد الدين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي هدا المنصب أو القيام بالأداء .

أساليب الاستقطاب

تتعدد أساليب استقطاب و جدب الموارد البشرية ، و يتوقف اختبار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفة مع حجم المنظمة و المنطقة التي تعمل فيها .

و فيما يلي سنعرض هده الأساليب

-1الإعلان:

يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوب شغلها ، و ينبغي على مدير الموارد البشرية قبل أن يعلن عن الوظيفة أن يقوم بما يلي:

- دراسة متطلبات شغل الوظيفة من حيث المؤهل و عدد سنوات الخبرة و نوعها
- تحديد المنطقة التي يرغب في اختيار العمالة منها
- اختيار وسيلة الإعلان التي تصل إلى أكبر عدد من القراء أو المشاهدين
- أن يحدد العوامل التي تمثل عناصر جدب في الوظيفة كالمرتب و طبيعة و ظروف العمل
- أن يحدد الأسلوب الذي سيتم من خلاله استقدام أو استقبال المتقدمين للوظيفة شخصيا ، بالبريد ، بالتلفون
- أن يذكر ملخصا للوصف العام للوظيفة

و قد يقوم مدير الموارد البشرية باختيار أحد الوسائل التالية للإعلان عن الوظيفة

- 1.1 الإعلانات الداخلية:

و هي عبارة عن ملصقات ، أو إعلانات في لوحات الإعلانات بالشركة و تكون هذه الإعلانات في الأماكن التي يتجمع فيها . أو يمر من أمامها أكبر عدد من العاملين . و الغرض من استخدام هذا الأسلوب هو نشر حاجة المنظمة إلى شغل بعض الوظائف من خلال العاملين بالمنظمة و الدين يتوقع أن يحثوا معارفهم و أصدقائهم الدين تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة على التقدم للمنظمة . و غالبا ما يستخدم هدا الأسلوب في وظائف المستويات الدنيا كعمال التشغيل غير المؤهلين أو عمال النظافة أو السعاة ، و قد توضع هده الإعلانات مداخل الأقسام الإنتاجية أو على بوابة المنظمة و في المداخل الرئيسية لها .

- 2.1 إعلانات بالصحف اليومية و الدورية:

غالبا ما تقوم المنظمات بالإعلان عن حاجاتها من العمالة في الصحف اليومية باعتبار أنها تصل إلى أكبر عدد من القراء . و هناك بعض المنظمات التي تعمل على الإعلان عن حاجاتها من العمالة في المجالات الدورية و المهنية و التي تكون موجهة إلى أفراد معنيين أو إلى فئات أو مهن معينة . و يكون دلك غالبا في الوظائف التي تحتاج إلى تخصصات دقيقة كمبرمجي الحاسب الآلي ، أو التي تحتاج إلى تخصصات نادرة.

- 3.1 إعلانات من خلال الراديو و التلفاز:

قد تلجأ بعض المنظمات إلى الإعلان في الراديو و التلفاز باعتبار أنها وسيلتان للإعلان تصل إلى معظم أفراد المجتمع ، و يكون غالبا في حالة المشروعات أو الشركات الجديدة و التي تحتاج إلى

عدد كبير من العمالة فيغلب عليها الطابع الفني ، و غالبا ما يذكر في هذه الإعلانات عن مزايا العمل بالمنظمة المعلنة ، و عن أسلوب التقدم للوظيفة .و قد تلجأ بعض المنظمات الإنتاجية مثل الغزل و النسيج إلى الإعلان بالميكروفونات المحملة على سيارات صغيرة ، ذلك في المناطق المجاورة للمنظمة و التي لا تحتاج إلى وسيلة انتقال لكي تكون في العمل ، و غالبا ما يستخدم هذا الأسلوب إذا كانت العمالة المطلوبة لا تحتاج إلى تخصصات معينة ، وقد يكفي فيها الإلمام بالقراءة و الكتابة ، على أن تتولى المنظمة المعلنة تدريبهم بعد دلك على أساليب و طرق العمل

▪استخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض:

يستخدم هذا الأسلوب في الدول المتقدمة غالبا ، حيث يوجد بعض المتخصصين في عمليات الاستقطاب و الجدب للموارد البشرية ، و هؤلاء المستقطبون تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن ، و جهات عملهم ، و أرقام تليفوناتهم الخاصة ، و قد يحصلون على تلك البيانات من جهات العمل نفسها ، أو من المؤتمرات و الندوات و برامج التدريب التي يشترك فيها هؤلاء الأفراد

و في حالة احتياج منظمة ما لتخصص معين من تلك التخصصات فإنهم يطلبون من هؤلاء المستقطبين البحث عن و استقطاب العمالة التي تتوافر فيها هده الصفات و يقوم المستقطبون بدورهم بالاتصال بهؤلاء الأفراد في منازلهم أو عن طريق أصدقائهم و معارفهم و إغرائهم للالتحاق بالوظيفة المطلوب شغلها، و قد يمتد دور هؤلاء المستقطبون إلى القيام بإجراء المقابلات المبدئية للاختيار ، و قد يقتصر دورهم على مجرد الترشيح على أن تقوم المنظمة بإجراء المقابلات الشخصية و استكمال باقي إجراءات الاختيار وقد يقوم بهذا الدور المكاتب المتخصصة في التوظيف .

▪دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة:

تقوم بعض المنظمات بجدب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها ، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه ، و هذه المنظمات غالبا ما تكون جديدة ، وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد مؤتمرات علمية على نفقتها حيث تضم هذه المؤتمرات مجموعة من المحترفين في وظيفة معينة أو في مجال معين ، و نقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها و بالمزايا التي تمنحها للعاملين بها بحيث تخلق رغبة داخل بعض الأفراد من دوي التخصصات التي

تحتاجها للالتحاق بالعمل بها ، و قد تقوم هذه المنظمات بإقامة معرض أو احتفال يجمع بين تخصصات مهنية معينة ، ويتم تقديم المنظمة و المنظمات المشتركة معها في العرض و من خلال هده الزيارات و المعارض تستطيع تلك المنظمات أن تجدب عددا من التخصصات الدين يقطنون بنفس المكان الذي تعمل فيه المنظمة و لا يرغبون في السفر يوميا و تحمل مشقة الذهاب إلى العودة من العمل و المنظمات التي تقوم بإتباع هذا الأسلوب غالبا ما تكون منظمات صغيرة و غير مشهورة

▪التدريب الصيفي:

تقوم بعض الشركات الصناعية و بعض المنظمات الأخرى باستضافة طلبة الجامعة أو المعاهد الفنية ، أو المدارس الثانوية الصناعية للتدريب بها خلال شهور الصيف و في خلال فترة التدريب يتعرف الطلبة على أسلوب العمل بالشركة أو المنظمة و المزايا التي يتمتع بها من يعملون بهذه المنظمة ، و هذا يخلق لدى البعض منهم الرغبة في الالتحاق بالعمل بهذه المنظمة بعد تخرجه

•زيارة المدارس و الجامعات:

تقوم بعض المنظمات بإرسال مندوبين من طرفها إلى المدارس و الجامعات للتعرف على الطلبة الدين على وشك إنهاء مرحلتهم الدراسية ، ثم تعريفهم بالمنظمة أو الشركة و المزايا العمل بها ، و خلق الرغبة لديهم للالتحاق بهذه المنظمة

دور الترغيب التنظيمي في عملية الاستقطاب

يهدف الاستقطاب إلى جدب عدد من الأفراد المؤهلين من دوي الكفاءة لشغل كل وظيفة من الوظائف الشاغرة ، و يتمثل الجدب التنظيمي في كل السمات و المزايا الإيجابية التي تقدمها المنظمة لتخدم في جدب المتقدمين للوظيفة إلى المنظمة و من أهمها ثلاث وسائل تستخدم لجدب إلى المنظمة ما يلي:

- •الأنظمة التنظيمية للتعويضات
- •الفرص المتاحة للمستقبل المهني و الوظيفي
- •السمعة التنظيمية

الأنظمة التنظيمية للتعويضات :

تؤثر المرتبات التي يحصل عليها الفرد في بداية تعيينه و تكرار الحصول على الزيادة في الأجور و الحوافز و طبيعة المزايا المادية للمنظمة في عدد الأفراد الدين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الاستقطاب فمثلا المنظمة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة شديدة في استقطاب الأفراد دوي الكفاءة و المهارات العالية عكس الحالة بالنسبة التي تدفع أجور عالية في

بداية التعيين

الفرص المتاحة للمستقبل المهني و الوظيفي:

إن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم و توفير فرص التطوير المهني و الوظيفي للفرد يكون لها فرصة أكبر في جدب وعاء أكبر من المرشحين للهمل و المؤهلين من دوي المهارة و الكفاءة العالية ويساعد في تقديم المنظمة كفرص التطوير الوظيفي للأفراد أو التطوير الإداري على جدب أفضل العناصر إلى المنظمة أما بالنسبة للأفراد الحاليين فهو يساعد على تنمية شعور لدى الأفراد باهتمام المنظمة و مستقبلهم المهني

السمعة التنظيمية :

إن سمعة المنظمة بصفة عامة أو الانطباع الذهني عن المنظمة تستخدم كوسيلة لجدب الأفراد المحتملين و هناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة و تشمل في بعض منها طريقة معاملة الأفراد و طبيعة ، و جودة منتجاتها و خدماتها و مشاركتها في الأنشطة الاجتماعية و المحلية

و للأسف لا تهتم بعض المنظمات لتكوين انطباع دهني جيد عنه مما يؤثر في نوعية الأفراد المستقطبين للعمل فيها و لذلك فانه بغض النظر على نوعية العمل أو الصناعة يجب على المنظمات أن تسعى جاهدة لتكوين انطباع جيد عنها

## ثانيا الاختيار و التعيين :

تعريف الاختيار :

هي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة .

وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات و متطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره .

ويتم هذا الاختيار طبقا لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة .

من الذي يقوم بالاختيار :

يقوم المديرون التنفيذيون بعمليات الاختيار ( في المنظمات الصغيرة )

أما في المنظمات الكبيرة يشترك فيه أكثر من طرف .

ما هي معايير الاختيار :

تعبر معايير الاختيار عن تكلك الخصائص و المواصفات التي يجب توافرها في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين او نسبة معينة .

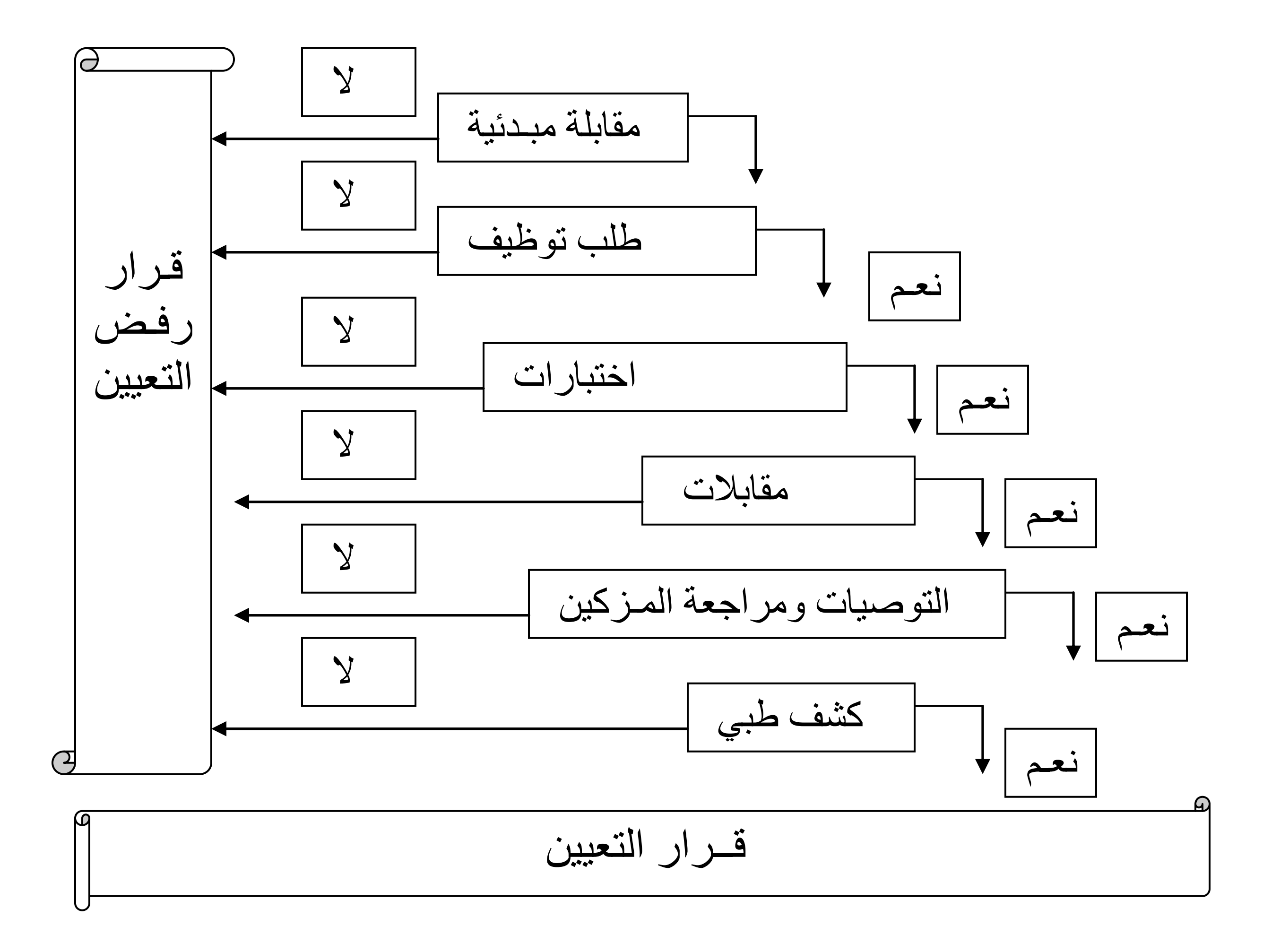
وهذه الخصائص والمواصفات تكون مستمدة من تحليل الوظائف بغرض الحصول على مستويات عالية من الأداء في تلك الوظائف .

وهذه المعايير يتم تجميعها في خصائص معينة مثل التعليم و الخبرة و الصفات الجسمانية و الصفات الشخصية و المعرفة السابقة بالشخص المرشح للوظيفة .

إجراءات الاختيار :

تتطلب عملية الاختيار القيام بإجراءات أو خطوات معينة حتى يتم اتخاذ قرار باختيار احد المرشحين للاختيار والخطوات هي :

المقابلة المبدئية ، و طلب التوظيف ، و الاختبارات و المقابلات ،و التوصيات و مراجعة المزكين و الكشف الطبي ثم التعيين .




أولا المقابلة المبدئية :

تعتبر المقابلة المبدئية اللحظة الأولى التي يلتقي فيها كل من صاحب العمل او من يمثله و المتقدم للوظيفة .للتعرف على المتقدم من حيث مؤهله وخبراته و حالته الاجتماعية و عمره و مجال عمله الحالي .

ثانيا : طلب التوظيف

يقوم طالب الوظيفة في هذه المرحلة باستيفاء بيانات طلب التوظف و ذلك بغرض تقديم نفسه للشركة و تهتم الشركة بطلب التوظف لأنها يساعدها على اختيار الإفراد المطلوبين

نموذج (طلب توظيف)

الاسم الثلاثي :

تاريخ الميلاد :

محل الميلاد :

العنوان :

ماهي الدرجات العلمية الحاصل عليها :

| الدرجة العلمية | اسم المدرسة أو الجامعة | من سنة – إلى سنة | الشهادة |
|---|---|---|---|
| | | | |

المعرفة و اللغات :

| اللغة | الكتابة | | | التحدث | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | ممتاز | جيد | متوسط | ممتاز | جيد | متوسط |
| | | | | | | |

الوظائف السابقة :

| مكان العمل | الوظيفة | من | الى | الأجر | أهم المسئوليات |
|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | |

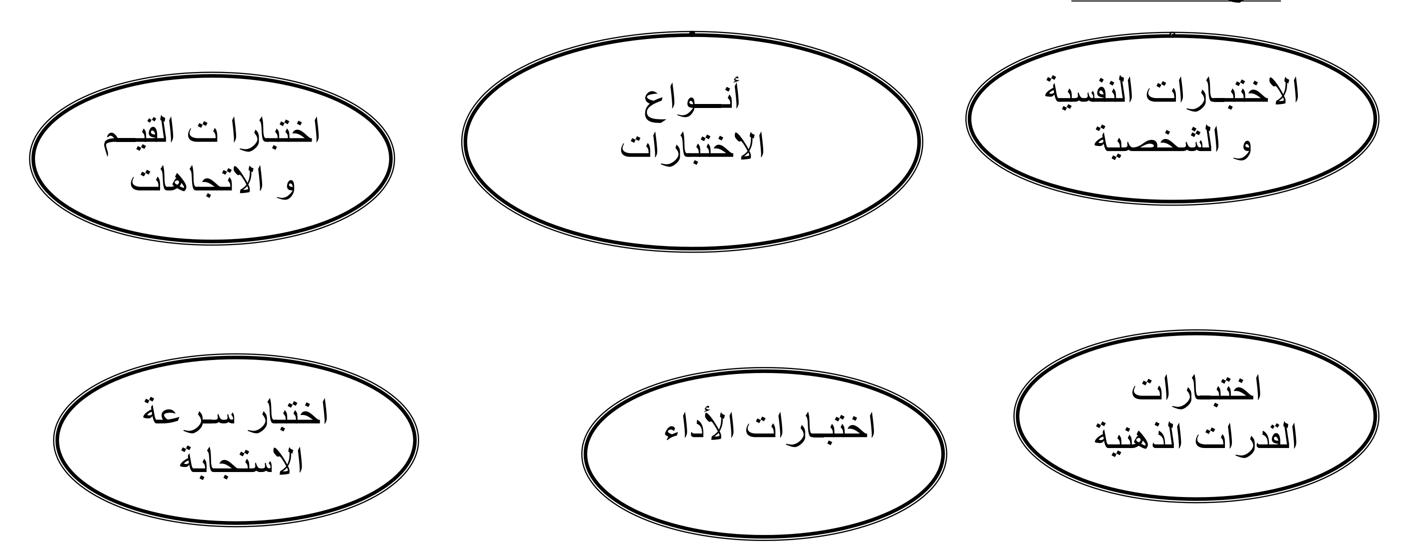
التدريب و الخبرة :

| نوع التدريب | السنة | المكان | اهم مكوناته |
| --- | --- | --- | --- |
| | | | |

ثالثا الاختبارات :

تستخدم الاختبارات كأحد وسائل الاختبار في جميع الدول المتقدمة

أنواع الاختبارات :




**إجـراءات الاختبـار:**

- الاختبارات النفسية و الشخصية :

تهدف إلى قياس مجموعة من الخصائص و التصرفات التي تميز الفرد عن غيره من الإفراد ، و أهم خصائصها : الاتزان الانفعالي ، و العلاقات ا لاجتماعية ، و الميول ، و القيم والدوافع .

2- اختبارات القدرات الذهنية :

تقيس المعارف ، والمهارات ، و الاستعدادات الذهنية للفرد ، أهم القدرات :

الفهم اللغوي ، و الفهم العددي ، و سرعة الإدراك و الفهم ، والتصور البصري و الطلاقة الكلامية ، و الاستنباط .

3- اختبارات الأداء :

تميز بأنها ذات قدرة عالية على التنبؤ بنجاح الفرد في وظائف معينة أكثر من غيرها من الاختبارات الأخرى

4- اختبارات سرعة الاستجابة :

تشير إلى سرعة رد الفعل التي يقوم بها الفرد في استجابته لظهور مثير معين .

5- اختبارات القيم والاتجاهات :

تستخدم لقياس الاتجاهات النفسية لدى الفرد كالأمانة و القيم و الاتجاهات النفسية والسلوك العام .

**رابعــا المقابــلات :**

المرحلة الرابعة من خطوات الاختيار الغرض الأساسي للمقابلات هو الحكم (عن قرب ) على مدى صلاحية المتقدمين لشغل الوظيفة .

أنــواع المقابلات :

1- المقابلات الفردية
2- المقابلات الجماعية
   أ- ممثل المنظمة مع فردين أو أكثر
   ب-أكثر من ممثل للمنظمة مع فرد أخر
   ج – أكثر من ممثل للمنظمة مع أكثر من فرد
3- المقابلات المخططة
4- المقابلات غير المخططة
5- المقابلات المختلطة
6- مقابلات حل المشاكل

7- مقابلات الضغوط

**أمثلة لأسئلة المقابلات :**

أسئلة افتتاحية :

1- هل يمكن ان انظر إلى سيرتك الشخصية ؟

2- لماذا أنت مهتم بالعمل في شركتنا ؟

3- ما الذي جذبك إلى شركتنا ؟

أسئلة عن التعليم :

1- اشرح لي تعليمك الجامعي ؟

2- ما هي المواد التي أحببتها ؟ ولماذا ؟

3- هل حصلت على تدريب له علاقة بهذه الوظيفة ؟

أسئلة عن الخبرة .

1- ما هي أهم الانجازات التي قمت بها في شركتك الخاصة ؟

2- ما الذي يمكن ان تقدمه لشركتنا ؟

3- لماذا تشعر انك مؤهل لهذه الوظيفة ؟

4- ما أهم الخبرات التي حصلت عليها من وظائفك السابقة ؟

5- من هو أحسن أو أسو رئيس لك ؟ و لماذا ؟

6- ما هي الأجهزة التي تستطيع العمل بها بكفاءة ؟

أسئلة عن الدافعية و الشخصية :

1- لماذا تود ان تحصل على هذه الوظيفة ؟

2- لماذا تركت الوظيفة ؟

3- لماذا غيرت وظائفك كثيرا ؟

4- ما هي أهم مشاكلك في تدرجك الوظيفي السابق ؟

5- ما هي أهم مزاياك او عيوبك ؟

خامسا : مراجعة التوصيات و المزكين :

تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبيرة بالاتصال بالإفراد أو جهات العمل التي سبق للمتقدم العمل بها .

سادسا : الكشف الطبي

وهي المرحلة النهائية للاختبار وتهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية و يتم الكشف عن طريق جهات طبية متخصصة كالمستشفيات و الأطباء المتخصصين واهم ما يتم التأكد منه :

1- سلامة الجسم و الأعضاء
2- الكشف على القلب
3- عمل رسم مخ كهربائي للتأكد من عدم إصابة المرشح بأي إمراض عصبية ( كالصرع)
4- عمل تحليلات للدم .
5- قياس ضغط الدم .